

آن سوی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها : یکپارچگی تعاملات بیرونی

Beyond corporate social
responsibility: Integrated external engagement

برگردان:
ژاله میرزایی
گروه برنامه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها
سازمان مدیریت صنعتی
CSR@imi.ir

تعامل با ذی‌نفعان باید با تمام تصمیم‌گیری‌های
سطوح مختلف سازمان درهم آمیزد



مقدمه

مفهوم و نگرش سنتی به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR) در ادای رسالت خود، هم برای سازمان‌ها و هم برای جامعه شکست خورده است. مدیران برای تعامل با محیط بیرونی به رویکرد جدیدی نیاز دارند. بهترین روش آن است که راه تعامل با محیط بیرونی با تصمیم‌گیری‌های کسب و کار در تمام سطوح سازمان، به طور عمیق ترکیب شود. در این مقاله، چگونگی تحقق این مهم، تعامل با دنیای بیرون (IEE¹)، بررسی می‌شود. با پاسخ به سه سؤال موضوع را آغاز می‌کنیم:

- ۱ آیا سازمان‌ها در تعاملات بیرونی خوب عمل می‌کنند؟
- ۲ کجا ممکن است دچار اشتباه شده باشند؟
- ۳ چگونه می‌توانند بهتر عمل کنند؟

۲- شرکت‌ها ممکن است کجا، دچار اشتباه شده باشند؟

مدیران نباید به‌تنهایی خود را سرزنش کنند. یکی از دلایل تقلای آن‌ها، این است که هرگز انتظارات شهروندان و دولت تا این اندازه بالا نبوده است. از شرکت‌ها انتظار می‌رود نه تنها از قوانین و استانداردهای خاص در داخل شرکت خود تبعیت کنند بلکه بتوانند استانداردهای بالایی را در کل زنجیره تأمین خود تضمین کنند. همچنین، از شرکت‌های بزرگ انتظار می‌رود که به حل مسائل اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی بزرگ - حتی مسائلی که با تجارت آن‌ها مرتبط نباشد - کمک کنند. علاوه بر این، همان‌طور که انتظارات شهروندان بالا رفته است، قدرت موشکافی و باریک‌بینی نیز به‌وجود آمده است. ارتباطات الکترونیکی سبب شده است تا افراد و سازمان‌های غیردولتی بتوانند تمام فعالیت‌های بنگاه را نظاره کنند، در مخالفت با آن صف‌آرایی کنند و تقریباً بدون هزینه و به سرعت کمپین جهانی قوی علیه آن‌ها راه بیندازند. انتظارات بالا و بررسی دقیق باقی می‌ماند، پس سازمان‌های موفق باید این انتظارات را در نظر گرفته و نسبت به آن‌ها اقدام کنند.

چه اتفاقی برای CSR افتاده است؟ چرا تیم‌های غنی که به‌وسیله قدرت مدیرعامل‌ها نیز حمایت می‌شدند، موفق به تحقق هدف اصلی نشدند؟ با توجه به تجربیات در این زمینه، رویکرد متمرکز سنتی چهار نقص جدی داشت:

- ۱ اقدامات دفتر مرکزی، به ندرت، حمایت کامل بنگاه را دارا است و معمولاً در گفتگوهای اینک "چه کسی اعتبار را پرداخته و چه کسی گرفته" بی‌اثر و بی‌فایده است. بدون مشارکت فعال وظایف هزینه‌بر - به‌خصوص تولید و بازاریابی - خواسته‌های تیم مرکزی به سختی محقق می‌شود.
- ۲ تیم CSR مرکزی، به سادگی از واقعیت‌ها دور می‌ماند - معمولاً دید محدودی نسبت به ذی‌نفعان بیرونی دارند. مدیران صف درک بهتری نسبت به زمینه‌های محلی دارند.

۳ CSR بیشتر بر کاهش جنبه‌های منفی توجه دارد. شرکت‌ها اغلب فقط آن را به‌عنوان حفظ اعتبار و شهرت - به دلیل فرار از عواقب رفتار غیرمسئولانه در جایی دیگر - می‌بینند. یکپارچگی تعاملات بیرونی چیزی فراتر از این است، بدین معنی که می‌تواند مشتریان جدید را جذب کند، کارکنان را تشویق کند و دولت را متقاعد کند.

۱- آیا سازمان‌ها در تعاملات بیرونی خوب عمل می‌کنند؟

تعامل بیرونی به معنی تلاش سازمان برای موفقیت در ارتباط با دنیای بیرون خود است. این تعاملات فعالیت‌های مختلفی را دربر می‌گیرد: از کارهای خیریه، برنامه‌های اجتماعی و لابی سیاسی؛ تا طراحی محصول، سیاست‌های استخدام و جذب و اجرای پروژه. در عمل، غالباً سازمان‌ها بر سه ابزار تعامل بیرونی تکیه دارند: ۱) بهره‌گیری از تیمی تمام‌وقت مسئول CSR در دفتر مرکزی، ۲) انجام اقدامات معمولی که از روی عمد برای جامعه و دیگران آشکار می‌شود، ۳) ارائه گزارشات سالانه مروری بر پیشرفت در قالب مجلات گلاس‌های.

رویکرد سنتی CSR تأثیرات مثبتی نیز داشته است: به طور یقین سازمان‌ها نسبت به گذشته، محیط بیرونی را دقیق‌تر در نظر دارند و برنامه‌های خیریه آن‌ها به افراد بسیاری کمک کرده است. اما در بسیاری از موارد، CSR به هدف اصلی خود یعنی دستیابی به ارتباط قوی‌تر با دنیای بیرون دست نیافته است. جنبش اجتماعی علیه نابربری - تحت عنوان جنبش اجتماعی اعتراضی علیه نابربری اجتماعی و اقتصادی نشانه کاملاً مشهود نارضایتی است. با این وجود، نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از کشورها، سطح اعتماد به بنگاه‌ها کمتر از ۵۵ درصد است. اقلیت قابل توجهی از مدیران بنگاه‌ها را تبه‌کارانی می‌دانند که خودشان را با هزینه‌تراشی بر دوش جامعه توانگر می‌کنند. حتی شرکت‌هایی که گزارش‌های به‌ظاهر زیبا و خوش‌نما از عملکرد خود در حوزه CSR ارائه می‌دهند، بازبگری در نقش دشمنان عموم و مخرب برای جامعه هستند. به عنوان مثال، شرکت وال‌استریت در عواقب بعد از بحران مالی یا شرکت نفتی BP بعد از نشت نفتی خلیج مکزیک تعامل آن‌ها با دنیای بیرون در هم شکست و در نتیجه، میلیاردها دلار زیان دیدند.

بسیاری از مدیران تصدیق می‌کنند که رویکرد جاری آن‌ها کافی نیست. در نظرسنجی اخیر مک‌کنزی از ۳۵۰۰ مدیر در سراسر جهان، کمتر از ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان موافق بودند که توفیق چندباره در تأثیرگذاری بر سیاست‌های دولت داشته‌اند. این مسئله فرصتی را برای مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. در بازاریابی یا تولید، شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا به‌ره‌موری خود را در صدی نسبت به رقبای بالا ببرند. اما همان‌طور که شرکت‌های پیشرو مثلاً Statoil و Unilever دریافته‌اند، تعامل بیرونی مؤثر می‌تواند موقعیت شرکت را بسیار فراتر از رقبای قرار دهد.

۴ برنامه‌های CSR معمولاً کوتاه‌مدت هستند. زیرا از فعالیت‌های تجاری شرکت مستقل دیده می‌شوند و معمولاً به جای آنکه در ایجاد ارزش شرکت در نظر گرفته شوند، در حد یک مَد برای مدیران اجرایی باقی می‌ماند. از این رو، چنین برنامه‌هایی با تغییرات مدیریتی یا در مواجهه با کاهش هزینه‌ها آسیب‌پذیر هستند.

مایکل پورتر و مارک کرامر نتیجه را این‌گونه خلاصه می‌کنند: «ملغمه‌ای از CSR ناهماهنگ و فعالیت‌های خیریه جدای از استراتژی شرکت که نه تأثیر اجتماعی بامعنی دارد و نه در بلندمدت، رقابت شرکت را تقویت می‌کند».^۲

۳- چگونه سازمان‌ها می‌توانند سودآورانه‌تر عمل کنند؟

در پاسخ به این سؤال، خبرنگار چارچوب هوشمند جدیدی را - برای تحلیل چگونگی ارتباط با دنیای بیرون - پیشنهاد کرده‌اند. تقریباً در تمام این چارچوب‌ها، شامل: «ارزش مشترک»^۳ پورتر و کرامر، «قرارداد اجتماعی»^۴ دیویس یک ایده اصلی مطرح است: سازمان‌ها باید تعامل بیرونی را با استراتژی و عملیات در هم آمیزند.

منطق این چارچوب، ساده و متقاعدکننده است. موفقیت شرکت به تعامل با دنیای بیرون وابسته است یعنی، تنظیم‌کنندگان بازار، مشتریان بالقوه و کارکنان، فعالان و قانون‌گذاران. تصمیمات اتخاذ شده در تمام سطوح سازمان، از اتاق هیئت مدیره تا کف کارگاه، بر این ارتباط اثرگذار هستند. برای موفقیت سازمان، هر تصمیم‌گیری در هر بخش و سطحی، باید مسئول اثرات و نتایج آن تصمیم‌گیری باشد. تعامل بیرونی نمی‌تواند از کسب‌وکار روزمره جدا باشد بلکه باید عضو و جزئی از کل کسب‌وکار روزمره باشد.

مدیران بسیاری، این اهداف را به اشتراک می‌گذارند، ولی نمی‌دانند که چگونه آن را محقق کنند. چه کارهایی را می‌توان برای یکپارچه کردن ملاحظات بیرونی با تصمیم‌گیری‌ها در سازمان انجام داد؟ برای انجام این کار، سازمان BP و مک‌کنزی، با هفت رهبر که در این زمینه تخصص داشتند گفتگو کرد. نتیجه این بود که باید چهار گام برداشته شود: (۱) تعریف سهم، نقش و اثرگذاری (۲) شناسایی ذی‌نفعان (۳) به‌کارگیری مدیریت در سطح جهانی (۴) از پایه و اساس شروع کنیم. در ادامه هر یک از موارد بررسی می‌شود:

۱- سهم و نقش خود را تعریف کنید

پاول پلمن، مدیرعامل Unilever:

«به سرعت فهمیدیم که اگر بخواهیم موفقیت بلندمدت داشته باشیم، باید از خود بپرسیم: واقعاً ما به جامعه چه چیزی می‌دهیم که آن را بهتر کند؟ برای سازمان روشن کردیم که این مدل کسب‌وکار ماست که از سطوح بالای مدیریتی شروع می‌شود».

سازمان‌ها باید بر نقش شایانی خود بر جامعه توجه کنند. در ابتدایی‌ترین سطح، یک سازمان محصولات، کالاها و خدمات موردنیاز مردم را ارائه می‌کند، همچنین سرمایه، شغل، مهارت و مالیات ایجاد می‌شود، اما بسیاری از سازمان‌ها به این نقش‌ها توجهی ندارند، بلکه فقط به آنچه که می‌توانند از جامعه بگیرند تأکید دارند: مثلاً ورودی‌های ارزان‌تر، قیمت‌های بالاتر، قوانین و مقررات منعطف‌تر و در بیرون، کمک‌های ناچیزی که در ارتباط با CSR انجام داده‌اند تبلیغ و ترویج می‌کنند: مثلاً واکسن‌ها اهدایی یا زمین بازی‌هایی که ساخته‌اند و از نقش مؤثر خود که به واسطه کسب‌وکار روزمره ایجاد می‌شود چشم‌پوشی می‌کنند.

تأکید بر نتایج جامعه به نفع خود، بدون در نظر داشتن نقش اصلی کسب‌وکاری

خود، دو مسئله جدی ایجاد می‌کند: در بیرون، به اعتبار خدشه وارد می‌کند و آن را تحلیل می‌برد. اگر شرکت با این هدف به‌وجود آمده است که ارزش را از جامعه بگیرد، اما خود اقدامات کمی را در حوزه CSR انجام دهد، هیچ‌کسی آن را باور نمی‌کند. شهروندان، سازمان‌های غیردولتی (سمن‌ها) و تنظیم‌کنندگان بازار حتی اگر اقدامات شرکت حقیقی هم باشد بدخواهی تلقی می‌کنند و عملکرد آن‌ها را به نوعی خودخواهی تلقی می‌کنند. در چنین شرایطی، تعامل بسیار دشوار خواهد بود. در داخل، ذهنیت مشابهی، مانع یکپارچگی تعامل بیرونی با فعالیت‌های روزانه می‌شود. هدف، همان‌گونه که ماریوس کلاپر، مدیرعامل پیشرو شرکت BHP Billiton، توصیف می‌کند: «کلیه کارکنان، پیمانکاران و تأمین‌کنندگان باید در مقابل نتایج و اثرات اجتماعی مسئول باشند». اگر هر یک از این گروه‌ها به‌گونه‌ای رفتار کنند که انگار ارتباط آنها با دنیای بیرون اساساً قطع شده است، دستیابی به این نتیجه بسیار دشوار خواهد بود.

سازمان‌هایی که ارتباط سودمندی با دنیای بیرون دارند، متفاوت فکر می‌کنند: آن‌ها خود را به‌واسطه نقشی که ایفا می‌کنند، معرفی می‌کنند. این رویکرد به معنی تغییر اهداف نیست بلکه تصریح این موضوع است که تحقق آن اهداف، چگونه برای جامعه مفید است. این به معنی رها کردن ارزش سهامداران نیست بلکه به معنی تشخیص این موضوع است که تنها از طریق ایجاد ارزش برای جامعه است که ارزش بلندمدت برای سهامداران ایجاد می‌شود. این نقطه شاید به نظر جنون عقلایی باشد، اما چشم‌انداز مدیرعامل شرکت، تأثیر عملی قوی دارد. همان‌طور که اشاره شد به استراتژی جسورانه‌اش پاول پلمن توجه کنید. رویکرد وی در طرح «زندگی پایدار» شرکت Unilever (USLP) رسماً آورده شده است. به گفته وی، هدف شفاف‌تری برای شرکت ترسیم کرده است: دوبرابر کردن فروش شرکت، مادامی‌که اثرات زیست‌محیطی کاهش یابد. این هدف، منطق کسب‌وکار را توضیح می‌دهد. اینکه شرکت در طی راه باید به چه هدفی برسد و چگونه آن را محقق کند. هر کارمندی آنچه را که شرکت می‌خواهد و نحوه اثرگذاری خود را در تحقق آن هدف می‌فهمد. مثال دیگر شرکت‌هایی که استراتژی‌های مشابه را دنبال می‌کنند: AstraZeneca, GE PepsiCo. Unilever. مانند: «مانند: AstraZeneca, GE PepsiCo. Unilever» هنوز به آن اهداف نرسیده است. با وجود طرح «زندگی پایدار USL» پلمن شالوده‌یی را برای اعتبار بیرونی و دگرگونی درونی بنا نهاده است. تعریف مجدد یک شرکت، نیازمند رهبرانی است که چشم‌انداز خود را بارها و بارها با انرژی بی‌پایان درونی و بیرونی ترویج کنند.

مدیرعامل شرکت Duke Energy گفته است که «خواه مدیرعامل شرکت باشد و خواه مدیران ارشد، بزرگترین کار تعریف چشم‌انداز برای شرکت است». ریسک شخصی زمانی است که مقاماتی از وضعیت موجود نفع شخصی می‌برند. با تمام رهبرانی که گفتگو کردیم، آن‌ها با مقاومت سایر مدیران اجرایی، ذی‌نفعان و رقبا مواجه شده‌اند. دانیل وازلا، مدیرعامل اسبق Novartis، این‌گونه بیان می‌کند: «زمانی که مردم معتقد باشند که تغییرات فقط برای‌شان هزینه دارد، هر کاری می‌کنند که تغییرات با شکست مواجه شود یا حتی آغاز نشود». رهبری نیازمند آن است که اعتبار خود را خرج کنید و دیگران را همراه کنید. شفاف مطرح می‌کنیم که می‌توان تعامل با دنیا را انتخاب یا می‌توان از آن صرف‌نظر کرد.

۲- شناسایی ذی‌نفعان خود

هلج لاند، مدیرعامل Statoil:

«شرکت‌ها معمولاً درباره نیازها و کسب‌وکارمان صحبت می‌کنند و سعی

دارند تا افراد را متقاعد کنند که فعالیت‌هایشان بی‌عیب و سالم است. هنگامی می‌توانیم مؤثرتر عمل کنیم که گفتگوی ذی‌نفعان را تمرینی برای شنیدن و فهمیدن بدانیم». دومین اصل یکپارچگی تعاملات بیرونی، شناخت ذی‌نفعان است. این موضوع به‌نظر بدیهی است، اما بسیاری از مدیران آن را جدی نمی‌گیرند. شناختن ذی‌نفعان چیزی فراتر از نوشتن لیستی از ریسک‌هایی است که آن‌ها ایجاد می‌کنند یا شنیدن چای با برخی رؤسای سازمان‌های غیردولتی (سمن‌ها) و برگزاری برخی گروه‌های کانونی است بلکه به معنی درک دقیق ذی‌نفعان است، مشابه درک دقیق از مصرف‌کنندگان.

نظرسنجی مک‌کنزی نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین ثبت و تحلیل رفتار جامع از ذی‌نفعان و موفقیت تعامل با آن‌ها وجود دارد. ۶۷ درصد پاسخ‌دهندگان از شرکت‌های موفق چنین نظر داده‌اند که الویت‌ها و اهداف ذی‌نفعان را خیلی خوب درک می‌کنند، در مقابل ۲۸ درصد پاسخ‌دهندگان از شرکت‌های کمتر موفق.

بازاریابی مؤثر مبتنی است بر دانستن دقیق ترجیحات و ظرفیت مصرف‌کنندگان. همچنین، تعاملات بیرونی مؤثر مبتنی است بر دانستن دقیق ترجیح و ظرفیت ذی‌نفعان، بدین معنی که در سطح فردی و سازمانی بدانیم چه چیزی را می‌خواهند، چه زمانی آن را می‌خواهند، چقدر آمادگی توافق دارند، فعالیت‌ها تا چه حد بر اهداف آنها اثرگذار است و ظرفیت و توانایی تحمل آنان چقدر است. دسترسی به این اطلاعات که در تصمیم‌گیری شرکت نقش کلیدی دارند، نیازمند تلاش سخت و مداوم است، از جمله: مذاکرات شخصی با ذی‌نفعان، تحلیل خبرگان (در صورت لزوم دریافت نظر از منابع بیرونی)، تخصصی‌سازی که در حوزه اینترنت فعال هستند و رسانه‌های اجتماعی را زیر نظر دارند. گاهی تحقیقاتی برای بررسی مسائل اجتماعی استراتژیک در سطح سازمان صورت می‌گیرد، اما اغلب در سطح یک تسهیلات خاص، بازار خاص یا در سطح یک پروژه است. همان‌گونه که در ادامه مطرح می‌شود مدیران صف باید مهارت، انگیزه و توانایی چنین تحقیقی را دارا باشند.

گاهی روش‌های نوآورانه دیگری برای کسب دانش موردنیاز است. در سال ۲۰۰۰، شرکت BP توسعه میدان نفتی گسترده Tanguh را در شرق پاپوا - بخش شرقی گینه نو، یکی از بخش‌های کشور اندونزی - شروع کرد. منطقه پر از مسائل اجتماعی بود: جدایی طلبی سیاسی، اختلافات ارضی، نقض حقوق بشر و تخریب محیط‌زیست. ساخت این میدان نفتی نیازمند جابجایی یک دهکده و اسکان مجدد در دو منطقه بود. یک هیئت مشاوره‌ای مستقل بدون نفوذ از طرف شرکت BP، برای شنیدن نگرانی‌های مردم، پیشبرد مذاکره، بررسی فعالیت‌های BP و اعلان عمومی یافته‌ها و حقایق کامل تشکیل شد. با کمک این گروه کارها به نتیجه رسید و گزارش‌های این هیئت اعتبار لازم را یافت و مدیران شرکت درک بهتری از مسائل کسب کردند. شناخت مسائلی که نمی‌شد از مدیران گرفتار در چالش‌های فنی پروژه انتظار داشت. رویکرد BP شاید به نظر هزینه‌بر و حتی خطرناک برسد، اما امری ضروری بود، زیرا در مقایسه با اثرات جانبی آن همچون: سوء تفاهمی که از بُعد اجتماعی به‌وجود می‌آورد، بروز اشتباهاتی که می‌توانست جبران‌ناپذیر باشد و بیرون شدن از منطقه از طرف مخالفت‌های محلی یا به فرمان دولت یا فشارهای بین‌المللی بسیار کم‌هزینه‌تر باشد. اقدامات ناآگاهانه ریسک بسیار بالایی دربر دارد.

با تحلیل ذی‌نفعان نه تنها شاید مسائل و مصالح - همان‌گونه که هستند - به طور مختصر بیان می‌شود بلکه فرصت‌ها و مسائل بالقوه را می‌توان قبل

از بروز و رخداد آن شناسایی کرد. این موضوع اجازه می‌دهد تا شرکت قبل از رقبا، کاری انجام دهد. پاول پلمن بیان می‌کند که چگونه فقدان چنین پیش‌بینی‌هایی به شرکت Unilever صدمه زد. «ما موضوع چاقی و ارزش خوراک سالم و مغذی را فراموش کردیم و زمانی که نستله بر موج سوار بود، ما عقب ماندیم. فقدان هم‌آهنگی با جامعه، ندیدن چیزی که در آن زمان مزیت بود، می‌تواند هزینه‌ی بالایی ایجاد کند». هر چه ارتباط با ذی‌نفعان صمیمی‌تر و تخصص‌تان بالاتر باشد، بیشتر احتمال می‌رود که روندهایی را کشف کنید که پس از رخداد بدیهی به‌نظر می‌رسند.

۳- به کارگیری مدیریت در سطح جهانی

مارتین سورل، مدیرعامل WPP:

«زنان و مردانی وجود دارند که بالا نشسته‌اند و برای اطمینان از اینکه در بلندمدت کارهای درست انجام دهند، کلنجار می‌روند. بنابراین، کسانی هستند که خواست انجام دادن کاری را دارند. سؤال این است که چگونه واکنش نشان می‌دهند و رفتار می‌کنند؟»

شرکت‌هایی که تعاملات بیرونی را با کسب‌وکار خود یکپارچه می‌کنند، این یکپارچگی را از عوامل مهم سودآوری می‌بینند، نه یک فعالیت مبهم و کیفی. آن‌ها نیز با استفاده از سه ابزار محوری مدیریت عالی موفق به تحقق آن شدند: (۱) ایجاد قابلیت و توانمندی، (۲) سازماندهی فرایندها، (۳) ارزیابی نتایج.

۱- ایجاد قابلیت و توانمندی

کارکنان به مهارت درست نیاز دارند، تا ملاحظات بیرونی را در تصمیم‌گیری خود لحاظ کنند. همان‌طور که هلج لاند، مدیرعامل شرکت Statoil، گفته است این مهارت‌ها از سطوح بالا (سطوح مدیریتی) شروع می‌شوند: «ما باید رهبرانی توانمند داشته باشیم. آن‌ها باید از یک طرف، تاجری خوب باشند که می‌تواند افراد مستعد را پرورش دهد و ارتباطات تجاری ایجاد کند و از طرف دیگر، باید واقعاً بتواند نیازمندی‌ها و انتظارات جامعه بیرونی را درک کند». مدیرعامل‌ها مسئول تضمین توانایی تیم ارشد خود هستند تا آن‌ها هم قادر به تعاملات بیرونی و هم مدیریت داخلی باشند. همچنین، اینکه مهارت‌های موردنیاز قدردانی و ترویج می‌شود و در سرتاسر سازمان پرورش می‌یابد.

سازمان‌ها می‌توانند از طریق ترکیبی از تجربه‌های حین کار و آموزش‌های رسمی، مهارت‌های تعامل با بیرون را در کارکنان ایجاد کنند. در بسیاری موارد، به خصوص در سطح مدیران اجرایی، بهتر است این مهارت‌ها در چندین بخش مختلف کسب‌وکار ایجاد شوند؛ مثلاً بازاریابی و عملیات. (۱) تجربه در بازاریابی، برای مثال، مجهز کردن مدیران اجرایی به تحلیل و مرادوبه با ذی‌نفعان، (۲) تجربه در عملیات، ایجاد تغییرات در کارگاه‌ها، آموزش رسمی مکمل خوبی برای آموزش تجربی است، به‌خصوص برای مهارت‌های تخصصی مانند مذاکره. به‌عنوان مثال، BP دوره‌های در سطح کارشناسی ارشد را با رهبرانی مؤثر چون مادلین آلبرایت و هنری کسینجر برگزار کرد. در سطوح پایین‌تر سازمان، آموزش به کارکنان و پیمانکاران کمک می‌کند تا اهمیت ارتباط با دنیای بیرون و خط‌مشی‌های شرکت در ارتباط با مسائل اجتماعی را درک کنند.

۲- سازماندهی فرایندها

ایجاد قابلیت و توانمندی به تنهایی کافی نیست؛ سازمان‌ها باید به‌طور رسمی، تعاملات بیرونی را با فرایندهای کسب‌وکار در تمام سطوح ترکیب کنند. هر فرایند خواه به شرکت کمک کند تا استراتژی شرکت بنا شود

و محصول طراحی شود، خواه به برنامه‌ریزی پروژه‌ها کمک کند باید شامل اقداماتی باشد تا اثرگذاری آن فرایند را بر ذی‌نفعان و عواقب آن را بر کسب‌وکار در نظر بگیرد. هلج لاند این رویکرد را در شرکت Statoil این‌گونه تعریف می‌کند: «مصالح ذی‌نفعان، گفت‌ووشنودهای آن‌ها، ریسک‌ها، و فرصت‌ها به طور عمیق، با هر یک از تصمیمات کسب‌وکاری که اتخاذ می‌شود ادغام شده است. هر پروژه یا تصمیم سرمایه‌گذاری، به همراه ملاحظات تأثیرگذاری‌اش، نقشه‌ریسک و اقدامات کاهش‌ی پیرامون موضوع خاص آن مطرح می‌شود».

هنگامی که سازمان‌ها فرایندها را توسعه می‌دهند، شفافیت بسیار مهم است. ناسازگاری خطمشی‌ها، استانداردها، خطوط راهنما و راه‌حل‌ها می‌توانند مخرب باشند و سربرار و بی‌نظمی ایجاد کنند. شرکت BHP Billiton به سختی تلاش کرد تا از طریق جایگزینی فرم‌های راهنمای قدیمی از این بی‌نظمی‌ها پیش‌گیری کند. فرم‌های قدیمی با آن چیزی که ماریوس کلاپر مدیرعامل فعلی شرکت BHP Billiton این‌گونه تعریف می‌کند جایگزین شدند: «مجموعه‌ای از مدارک و اسناد در سطح گروه‌های کاری، که به طور دقیق حداقل استانداردها را بیان می‌کنند و باید در دارایی‌های شرکت قرار داده شوند تا تضمین شود که تمام مدیران و کارکنان انتظارات شرکت را کاملاً درک کرده‌اند».

در عمل این ریسک وجود دارد که بخش‌های عملیاتی، تعاملات بیرونی را به صورت طرحی اضافه و جدای از برنامه اولیه و به صورت حلقه‌ای ببینند که برای جلب رضایت دفتر مرکزی باید از آن بگذرند. ملاحظات این مقاله می‌تواند با تعیین چشم‌انداز، ایجاد قابلیت‌ها و اندازه‌گیری نتایج این ریسک را کاهش دهد، اما در نهایت، این مدیران اجرایی هستند که باید این ریسک را بپذیرند. شایان ذکر است که تنها بخش‌های عملیاتی هستند که منابع، قدرت نفوذ و دانش دگرگونی تعاملات شرکت با دنیای بیرون را در اختیار دارند.

در اینجا ارزش دارد که در برابر یک خطای رایج هشدار دهیم: برخی شرکت‌ها، فرایندهای داخلی خود را به اطلاع عموم می‌رسانند و آن را به‌عنوان گواه و شاهد مسئولیت‌پذیری خود نشان می‌دهند، اما در عوض، انتظار تمجید و تحسین دارند. ذی‌نفعان تنها و تنها به نتایج توجه می‌کنند و ارائه جزئیات فرایندهای داخلی مفید نیست.

۳- ارزیابی نتایج

نتایج باید تنها چیزی باشد که مدیران اجرایی به آن توجه می‌کنند. در تعاملات بیرونی شاید بیش از سایر وظایف، به آسانی بتوان تمرکز بر نتایج را به تمرکز بر فرایندها معطوف کرد یا حتی به تعریف نادرستی از «مفید بودن» منحرف کرد. برای متمرکز ماندن بر نتایج، شرکت‌ها باید هدف را تعیین کنند، پیشرفت را براساس آن اندازه‌گیری کنند و انگیزه دستیابی به آن را برانگیزند. به قولی آنچه اندازه‌گیری می‌شود، ارزشمند می‌شود. در حالت ایده‌آل، شرکت‌ها باید نتایج را از نظر ارزش افزوده به کسب‌وکار، استاندارد مناقشه‌برانگیز است، اندازه‌گیری کنند. براساس نظرسنجی مک کنزی، ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که شرکتشان اثرات مالی فعالیت‌های مربوط به بیرون را اندازه‌گیری می‌کند. مشکل از اینجا ناشی می‌شود که معمولاً سود مالی این فعالیت‌ها غیرمستقیم بوده، اثرات آن در آینده‌های دور حاصل می‌شود و اندازه‌گیری آن از طریق تطابق با فرضیه‌های نامعلوم و غیرعلمی انجام می‌شود.

در عمل، شرکت‌ها می‌توانند اسناد مختلفی، مبنی بر درستی عملکرد خود

در ابعاد مختلف، در راستای ارزشی که تعاملات بیرونی ایجاد می‌کنند در نظر داشته و ارائه کنند. نزدیک‌ترین سند، رضایت ذی‌نفعان است که به ترتیب اهمیت وزن‌دهی شده‌اند. هیئت مشاوره‌ای مستقل، مانند آنچه در میدان نفتی Tangguh، شرکت BP اتفاق افتاد، می‌تواند راه خوبی برای ارزیابی منصفانه باشد و گاهی نظرسنجی‌های استاندارد نیز می‌تواند در برخی موارد مفید باشند. هنگامی که اندازه‌گیری رضایت ذی‌نفعان ممکن نباشد، شرکت می‌تواند تأثیر خاص بر جامعه و محیط‌زیست را در نظر بگیرد. برای مثال، طرح «زندگی پایدار» تقریباً ۶۰ درصد هدف موردنظر برای هفت معیار^۵ را تعیین کرده است که شامل کل مصرف آب و نشر گاز گلخانه‌ای می‌شود. در برخی موارد، مانند تعاملات سیاسی، شرکت‌ها نمی‌توانند رضایت ذی‌نفعان یا تأثیر بر جامعه را ردیابی کنند. در این موارد، تنها راه، اندازه‌گیری فعالیت‌هایی نظیر تعداد جلسات با سیاستمداران است و همچنین، شرکت‌ها باید بدانند این فعالیت‌ها، فقط به خاطر خود آنها انجام نمی‌شود. عموماً، موضوع موردبحث، خود تعیین‌کننده معیارهای اندازه‌گیری و امکان‌پذیری آن است.

۴- از پایه و اساس مشغول به کار شویم

دانیل وازلا، مدیرعامل اسبق Novaris:

«من از تبلیغ‌کننده بدون اثر بیزار هستم. دوست ندارم متهم باشم که فقط تبلیغ می‌کنم، کار لازم برای به‌نتیجه رسیدن همانا مذاکره است که یکی از دشوارترین کارها است».

مشخصه آخر در یکپارچگی تعاملات بیرونی، رویکرد اصلاحات اساسی در تعاملات با دنیای بیرون است. به تجربه مدیرانی که با آن‌ها صحبت کرده‌ایم، شرکت‌ها باید در برابر سه خطای رایج و فراگیر از خود محافظت کنند:

- ۱ شروع دیر هنگام تعاملات
- ۲ رفتار تبلیغاتی به‌جای تعامل
- ۳ خشنود کردن همه

خطای اول، بسیاری از شرکت‌ها تعاملات را بسیار دیر شروع می‌کنند. وسوسه‌ی طبیعی مدیران اجرایی پرمشغله و حساس به هزینه آن است که اقدامات را تا زمانی که صدمه‌ای به آنها وارد نشده به تعویق می‌اندازند که این موضوع می‌تواند بسیار مهلک باشد. یکپارچگی تعاملات بیرونی نیازمند آن است که از ابتدای شروع یک فعالیت و همچنین در طول انجام آن، با ذی‌نفعان تعامل وجود داشته باشد. مذاکرات باید مستمر باشد و مداوم توافقات، تفاهات و پیوندها را ایجاد کند، به‌گونه‌ای که شرکت‌ها باید دارایی‌های نامشهود «اندوخته‌ای از اعتماد» را ایجاد کنند تا بتوانند در زمان بحران از آن بهره ببرند. همان‌طور که هلج لاند ارائه می‌کند: «جلب اعتماد ذی‌نفعان چیزی نیست که یک‌باره حاصل شود و همیشه باقی بماند. می‌توان آن را به سرعت از دست داد. ما باید به طور مداوم روی این موضوع کار کنیم، حتی زمانی که لزوماً موضوع قابل توجهی وجود نداشته باشد. این موضوع باید به‌عنوان بخشی از DNA شرکت پرورش یابد و در شرکت نهادینه شود، تا مانند یک عامل وراثتی در نسل‌های شرکت همیشه باقی بماند». طبق یافته‌های نظرسنجی مک کنزی، ۶۵ درصد مدیران اجرایی فکر می‌کنند باید فعالانه با دولت تعامل کنند، اما تنها ۳۸ درصد آنان این‌گونه عمل می‌کنند. همچنین، برای سازمان تنظیم مقررات، ۶۳ درصد مدیران اجرایی اذعان دارند که به تعامل با این سازمان نیاز دارند، اما در عمل، تنها ۳۵ درصد آنان چنین کاری می‌کنند.

خطای دوم، به گفته‌های دانیل وازلا اشاره می‌کند. درخصوص «تعاملات با

نوشتاری بر این مقاله

که شرکت‌ها در سراسر جهان برای تدارک و تأمین، استخدام، استراتژی و سایر حوزه‌های کسب‌وکار به کار می‌برند. شایان ذکر است کسانی که اخیراً اقداماتی کرده بودند، اکنون در حال درو کردن پاداش اقدامات خود هستند.

گروه برنامه مسئولیت اجتماعی سازمان مدیریت صنعتی رویکرد سنتی CSR تنها به مسائل زیست‌محیطی ناشی از فعالیت‌های شرکت و برنامه‌های خیریه-اجتماعی توجه داشت تا اینکه بر ایجاد ارزش کسب‌وکار تأکید داشته باشد. منتقدان بر این باورند که مسئولیت اجتماعی، شرکت‌ها را از نقش اقتصادی خود دور می‌کند. همچنین، مدعی بودند که انتظارات تعریف شده در آن نیز دور از واقعیت و دسترس است و گزارشات پایداری منتشر شده نشان‌دهنده فعالیت‌های مسئولانه شرکت نبوده است و توجه به توسعه پایدار از طرف شرکت نداشت. هرچند علی‌رغم توجه لازم به ابعاد مسئولیت اجتماعی مبتنی بر رویکرد سنتی در این گزارش‌ها، توجه عمیق و کافی به آن ابعاد وجود نداشت و همچنین، به ابعاد مختلفی که مسئولیت اجتماعی نوین نیز بر آنها تأکید دارد توجهی نداشت. از آن جمله: تعریف استراتژی مبتنی بر CSR؛ ایجاد مشارکت مابین شرکت و تمامی ذی‌نفعان برای پیشبرد اهداف زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی؛ ایجاد پایداری در کل زنجیره ارزش؛ داشتن دیدگاه بلندمدت و فراتر از هنجارهای و استانداردهای قانونی، توجه به اخلاق سازمانی و ... نتایج بحران‌های جهانی نیز متأسفانه نشان‌دهنده آن است که برخی مدیران نگاه‌ها از طریق اقدامات ظاهر فریبانه از رویکرد سنتی CSR، با هزینه‌تراشی بر دوش جامعه و اثرات مخرب اقدامات غیرمسئولانه و ناآگاهانه خود، جهان را با بحران مواجه کردند. به این ترتیب، رویکرد نوین مدعی است که مدیران بر خورد مسئولانه با کسب‌وکار باید سهم و نقش خود را در منظومه محیط پیرامون خود تعیین و ایفا کنند، از ذی‌نفعان کلیدی آغاز و به پاسخگویی در برابر همگان حرکت کنند، از ابزارهای مدیریت و رهبری جهانی در اتخاذ تصمیمات بهره ببرند و هر چه سریعتر اقدامات خود را آغاز کنند.

ذی‌نفعان» به مثابه اقدامات تبلیغاتی (پروپاگاندا) رفتار شود. اشاره به اینکه چقدر شرکت مسئولانه رفتار می‌کند قابل قبول نیست و دستاورد ناچیزی حاصل می‌شود. برعکس، تعامل باید به‌عنوان مذاکره با عوامل هوشمند و اغلب قدرتمند در نظر گرفته شود. همانند هر مذاکره دیگری، موقعیت چانه‌زنی تعیین‌کننده استراتژی و شیوه مذاکره‌کننده است. به همین دلیل، شناخت ذی‌نفعان و آگاهی از تسویه حساب‌ها و ظرفیت‌های آن‌ها قبل از مذاکره بسیار مهم است. مذاکره یک بازی همیشگی است و ایجاد اعتماد با اهمیت است. ممکن است یک‌بار موفق شوید تنظیم‌کننده بازار یا سازمان غیردولتی (سمن) NGO را فریب دهید، اما دفعات بعدی، نتیجه معکوس خواهید داشت. در بیشتر موارد، اگر آمادگی تغییر قابل توجه در کسب‌وکار خود را داشته باشید می‌توانید به نتایج دوطرفه سودمند و در نتیجه همکاری واقعی دست یابید.

این گفته به معنی خوشنود کردن همه نیست که همان سومین خطای رایج است. گاهی، رسیدن به یک راه‌حل دوطرفه سودمند غیرممکن است و همکاری بهترین نتایج را نخواهد داشت و حمله، استراتژی مذاکره قوی‌تری خواهد بود. به‌عنوان مثال، در مشاجره با تنظیم‌کننده بازار، اگر قانون به نفع شما باشد، ممکن است هیچ نقطه توافقی وجود نداشته باشد. همان‌طور که مارتین گلن، مدیرعامل اسبق شرکت Iglu Group، گفته است: «لازم نیست تمام ذی‌نفعان به یک اندازه و مساوی مدیریت شوند. برخی که فکر می‌کنند ذی‌نفع هستند، ممکن است اصلاً ذی‌نفع نباشند. باید خودتان تصمیم بگیرید که کدام ذی‌نفع واقعاً برای سلامت بلندمدت کسب‌وکار شما مهم است».

همکاری‌های گزینشی نه تنها برای ذی‌نفعان بلکه برای رقیب نیز به کار می‌رود. در پرداختن به یک موضوع، زمانی که اقدام کردن به‌تنهایی، بیهوده یا خیلی هزینه‌بر باشد، همکاری مشترک ممکن است برای تمام بازیکنان سودمند باشد. برای مثال، ممکن است در یک صنعت، شرکتی به دنبال مقررات هوشمندانه‌ای برای خارج کردن سودجویان باشد - که شهرت شرکت را تخریب می‌کنند. دقت شود که در موارد خاص، مزیت رهبری بازار - مزیتی که رهبر بازار به‌عنوان اولین شرکتی که در آن بخش بازار وارد می‌شود، کسب می‌کند. به هر صورت معمولاً حاشیه سود بالا و وضعیت شبه انحصار از مزایای رهبر بازار است - قابل ملاحظه است و بهتر است به‌تنهایی اقدام کرد. همان‌طور که مارتین گلن اشاره می‌کند: «به خاطر طرح‌های بزرگی که می‌خواهیم مالک آن باشیم ریسک می‌کنیم و به دنبال بهرمندی از آن و سود آن هستیم».

نتیجه‌گیری

از مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR) تا یکپارچگی تعاملات بیرونی (IEE) تعامل خوب با سازمان‌های غیردولتی (سمن‌ها)، شهروندان و دولت، از جمله اهداف روشن و اصلی است و عامل اصلی رقابت است. هدف این مقاله آن نیست که شرکت‌ها، شک فلسفی نسبت به مسئولیت اجتماعی و اخلاق کسب‌وکار داشته باشند بلکه به دنبال آن است که شرکت‌ها تشخیص دهند که مفهوم رایج CSR با جداکردن تعاملات بیرونی از کسب‌وکار روزانه می‌تواند به شکست بینجامد. همچنین، شرکت‌ها باید با تعریف سهم، نقش و اثرگذاری خود بر جامعه شناسایی ذی‌نفعان، اصلاحات اساسی در تعاملات و به‌کارگیری مدیریت در سطح جهانی تعاملات بیرونی را به‌طور عمیق با کسب‌وکار روزانه خود در هم آمیزند. به عبارت دیگر، اصول و قوانین برخورد با موضوع CSR مانند سایر حوزه‌های سازمانی است. همان اصولی

۱- تعاملات با دنیای بیرون (Integrated External Engagement (IEE)

2- Michael Porter and Mark Kramer, "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", Harvard Business Review, Dec. 2006, Vol. 84, No.12, pp. 78-92

3- Michael Porter and Mark Kramer, "Creating shared value", Harvard Business Review, January-February 2011, Vol. 89, No.1-2, pp.62-77

4- Ian Davis, "The biggest contract", the Economist, May 26, 2005.

۵- این هفت معیار عبارت‌اند از:

۱. بهداشت و سلامت (HEALTH & HYGIENE)

۲. تغذیه (IMPROVING NUTRITION)

۳. گازهای گل‌خانه‌ای (GREENHOUSE GASES)

۴. آب (WATER)

۵. ضایعات (WASTE)

۶. منابع تجدیدپذیر (SUSTAINABLE SOURCING)

۷. طرز زندگی بهتر (BETTER LIVELIHOODS)